



«Грабли» в процессе Workforce Management

Юрий Мельников | Алекс Берг

Цель процесса **W**orkforce **M**anagement

Цель процесса WFM: Обеспечить оптимальный баланс между поступающей нагрузкой и наличными человеческими ресурсами, готовыми к ее обработке

Оптимальный баланс должен учитывать интересы трех сторон:

- Клиенты (время в очередях)
- Бизнес (затраты на обслуживание)
- Сотрудники (удобное расписание)



Структура процесса WFM

Прогноз
нагрузки



Расчет
ресурсов



Разработка
расписаний



Оперативное
управление



Термин «нагрузка»

- Нагрузка – это суммарное время для обработки всех поступающих или исходящих контактов
- $Workload = Volume * AHT$



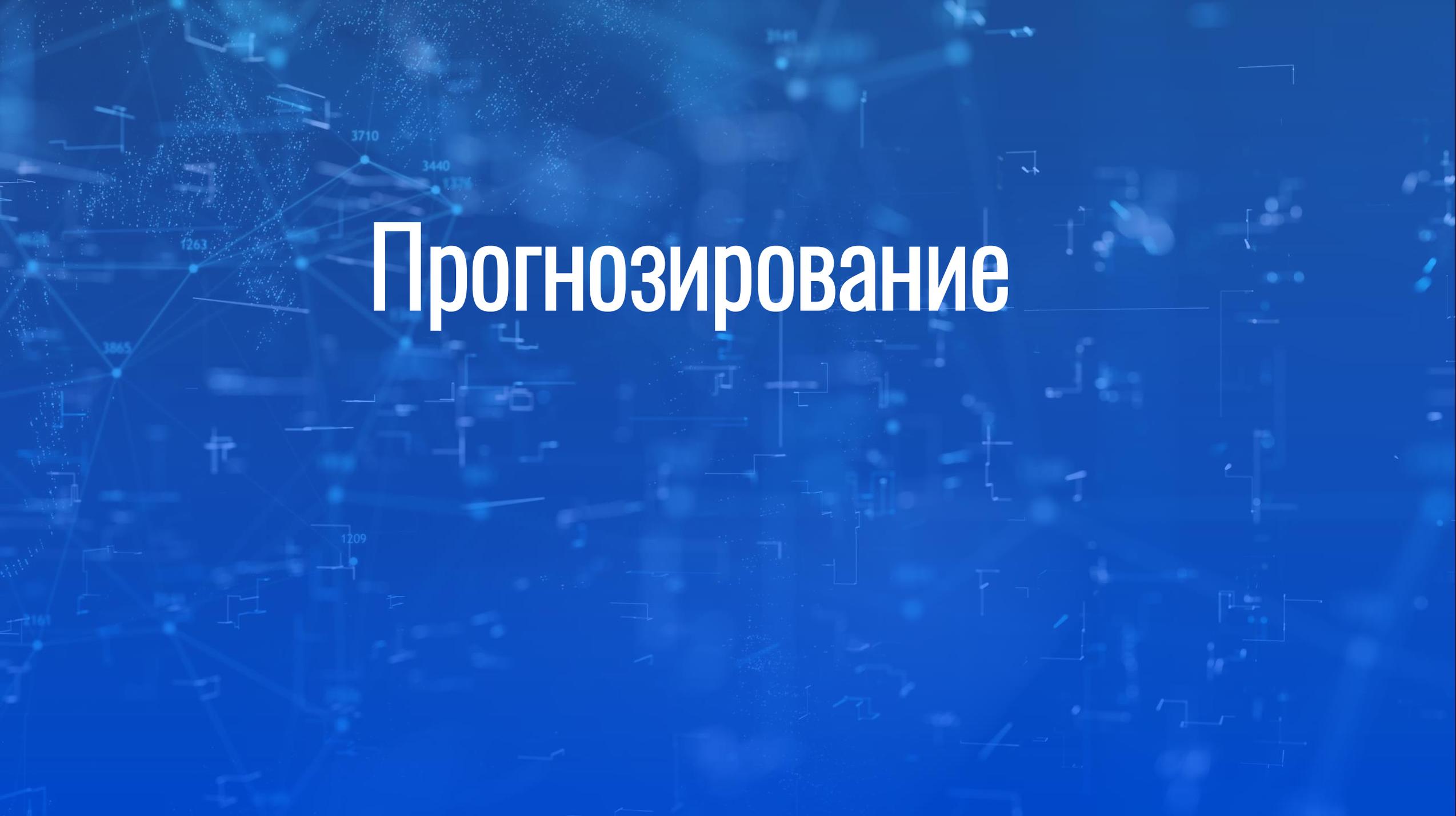
Уровни прогнозирования и планирования в процессе WFM

Макроуровень

- Действия на макроуровне (прогноз, расчет, расписания) нужны для определения глобальных трендов и сезонных колебаний, **планирования подбора персонала, расчета размера штата, планирования отпусков**, тренингов, которые требуют отсутствий на полный день и т.п.

Микроуровень

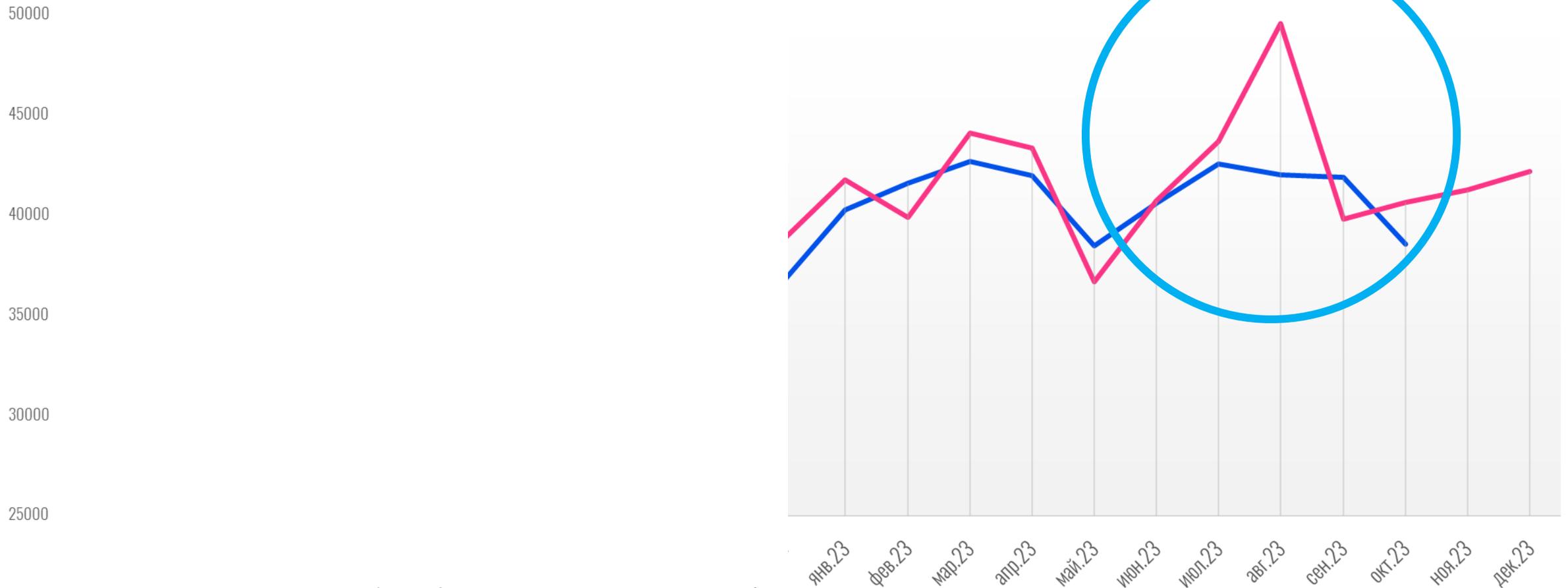
- Действия на микроуровне (прогноз, расчет, расписания, оперативное управление) нужны для определения характера распределения нагрузки внутри дня, **составления расписаний смен, внутридневных графиков** и оперативного управления ресурсами внутри дня.



Прогнозирование

Нет очистки ретроспективных данных от выбросов

— Факт объемов — Прогноз объемов



Отсутствие явного прогноза средней длительности

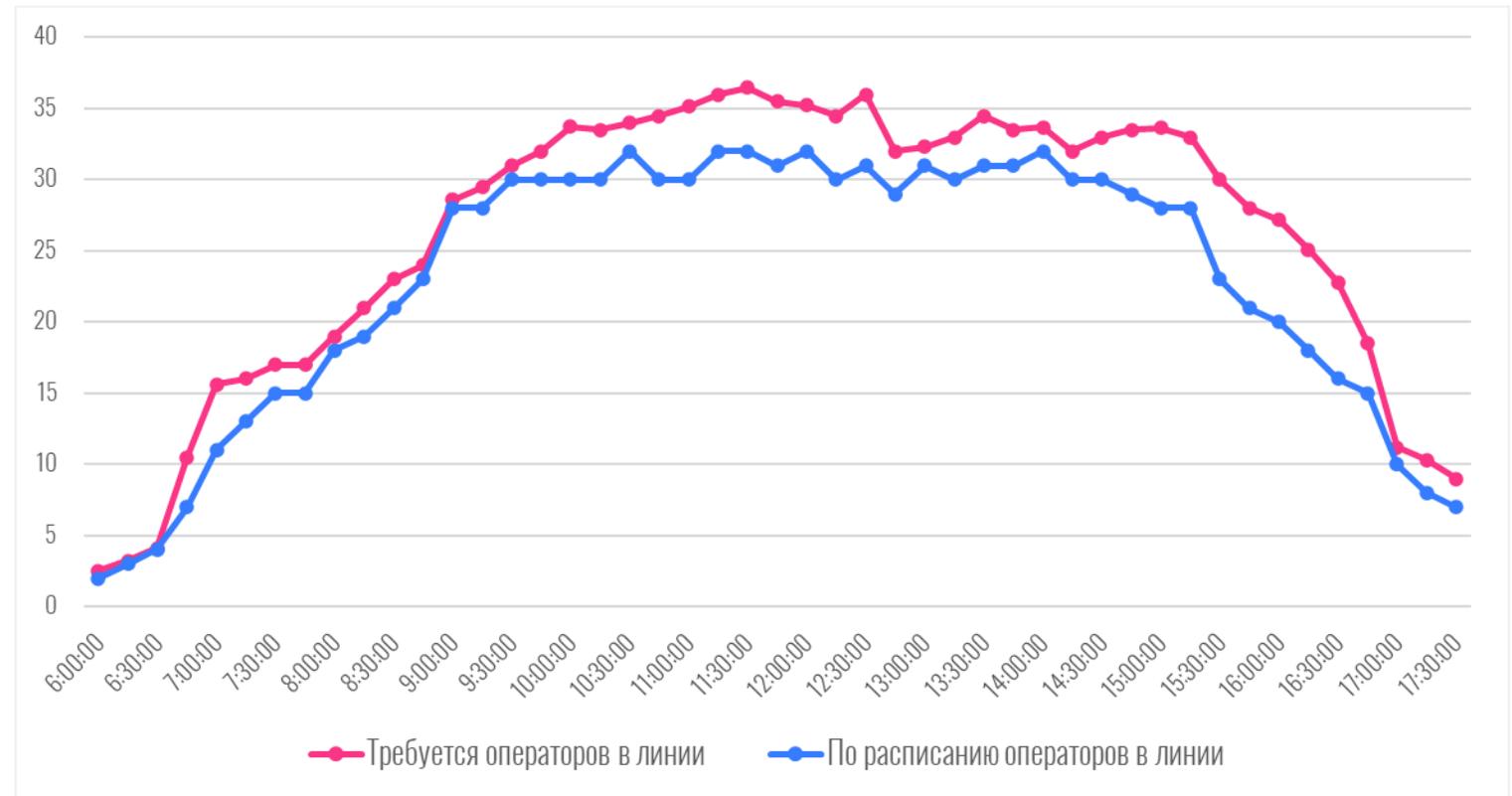
Целевое значения АНТ 320

Факт АНТ июнь 364

Факт АНТ июль 371

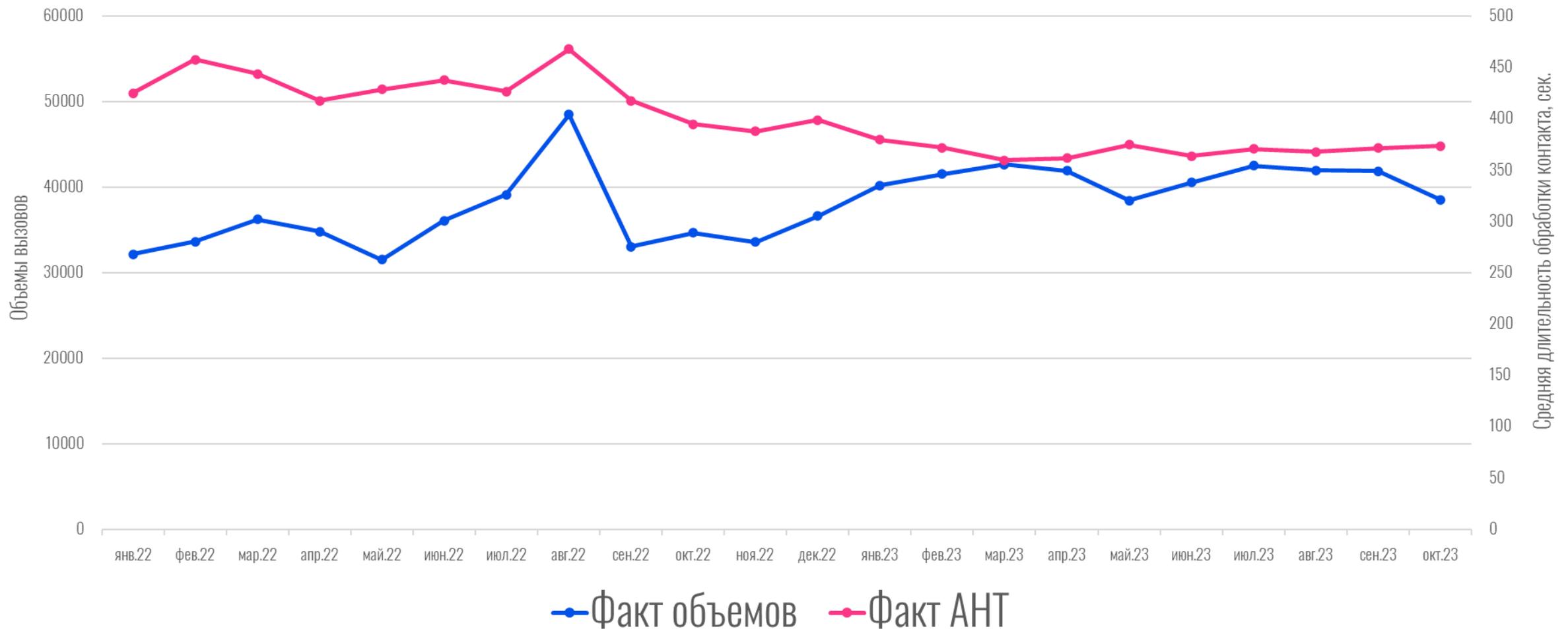
Факт АНТ август 368

АНТ на сентябрь, включенный в WFM систему для формирования графика смен 320

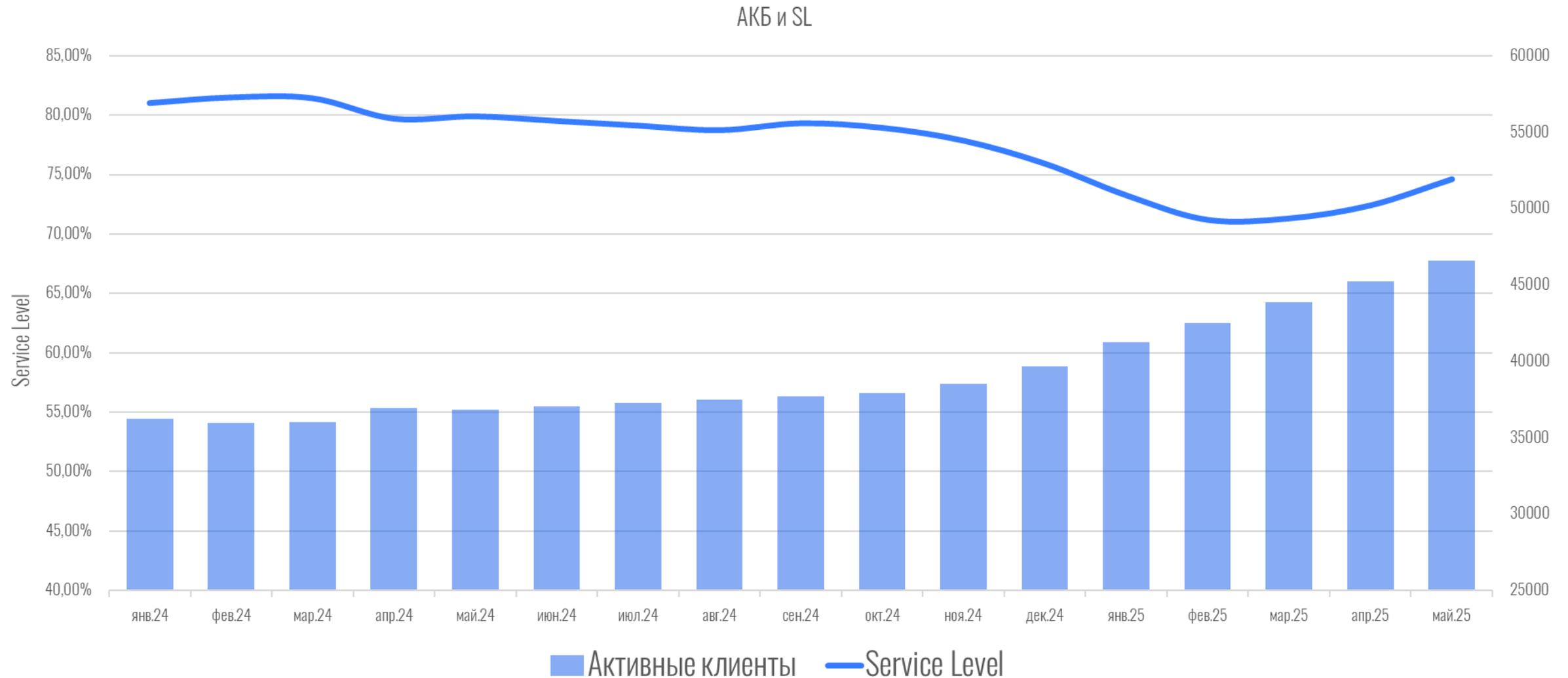


Некорректный выбор периода ретроспективы

Ретроспектива объемов и АНТ для формирования расписаний в WFM-системе

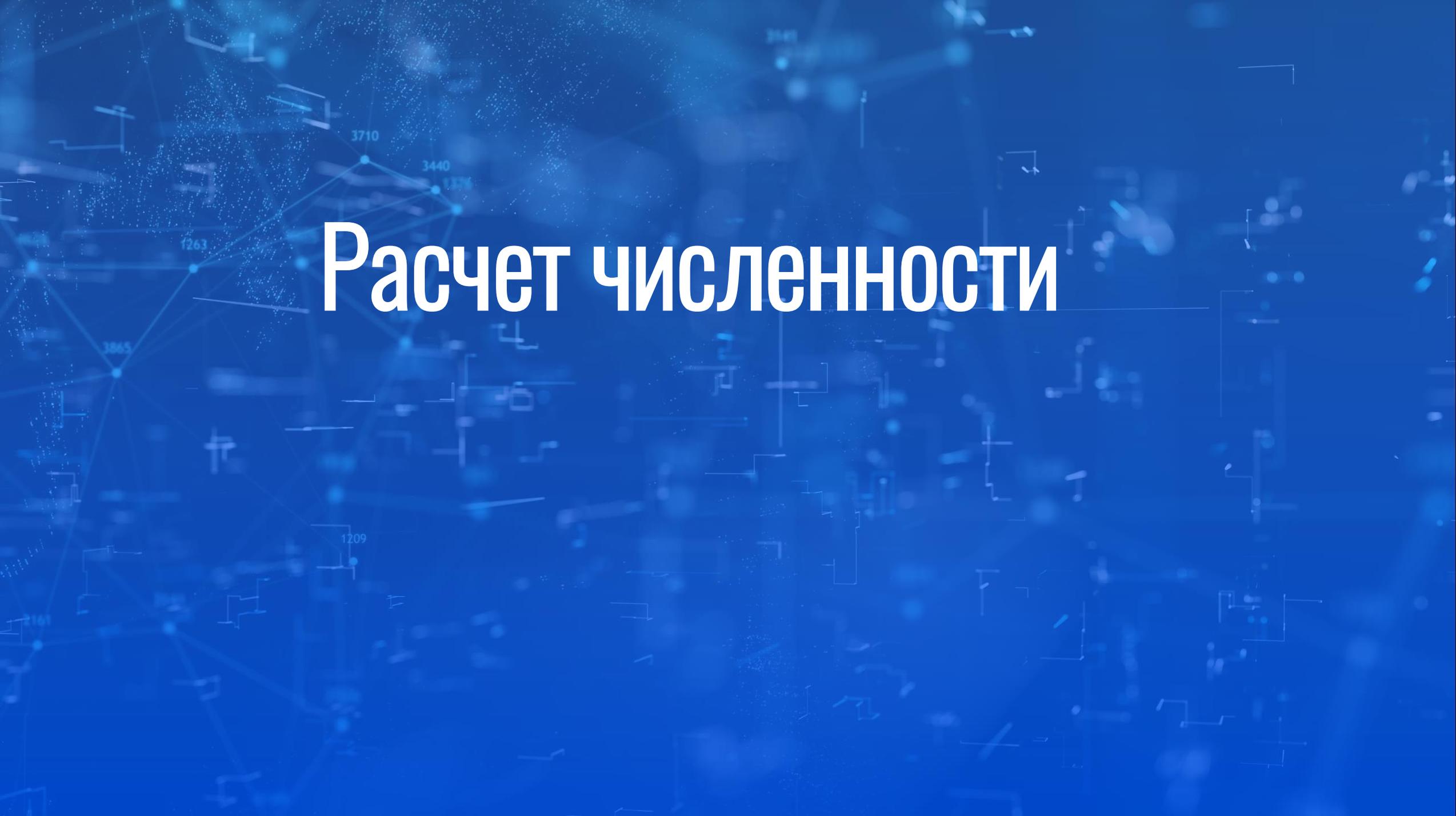


Не учитываются будущие события и тенденции



Чек-лист по этапу прогнозирования

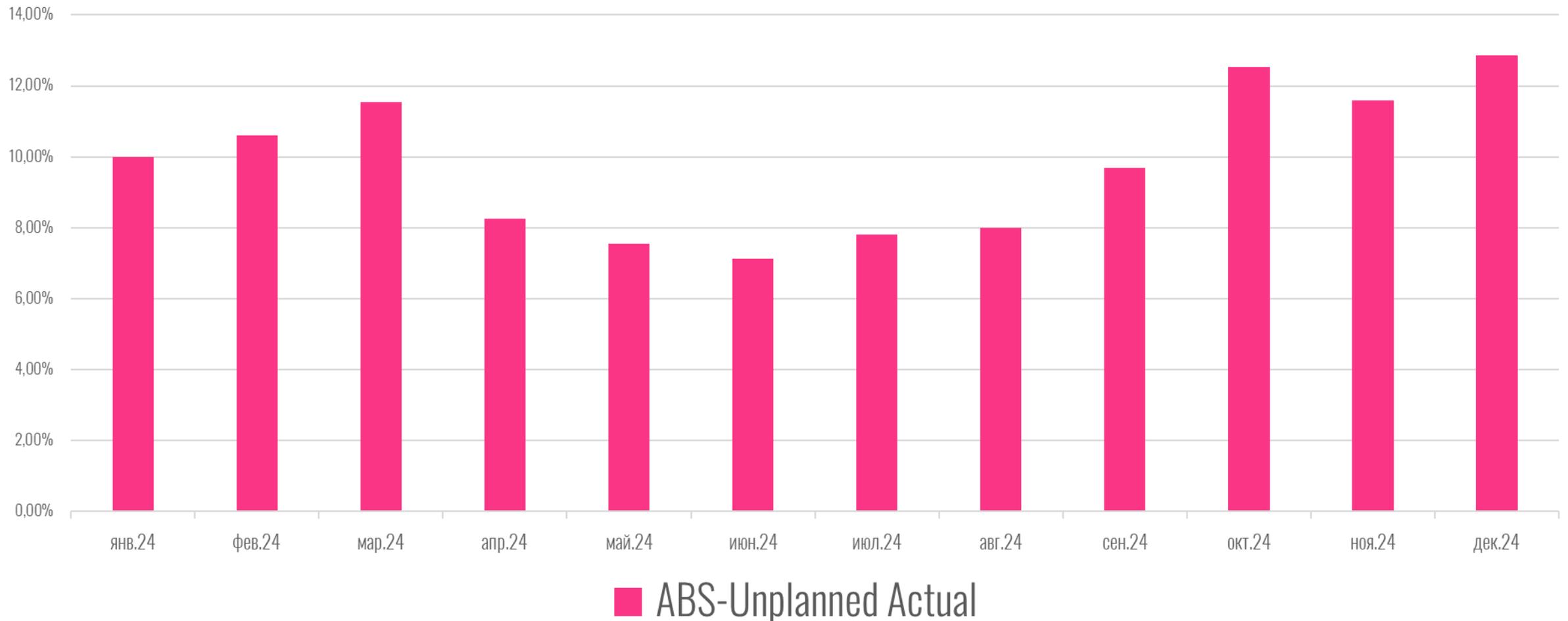
- Выбор метода прогнозирования
- Осуществление прогнозов для всех каналов и потоков нагрузки
- Правильный выбор ретроспективы для анализа объемов и АНТ
- Очистка данных от выбросов
- Расчет сезонных коэффициентов
- Определение и расчет тренда
- Отдельное прогнозирование спецсобытий
- Прогнозирование факторов непродуктивности
- Регулярное перепрогнозирование не только на микро, но и на макроуровне
- Измерение точности прогнозирования и корректировка моделей прогнозирования



Расчет численности

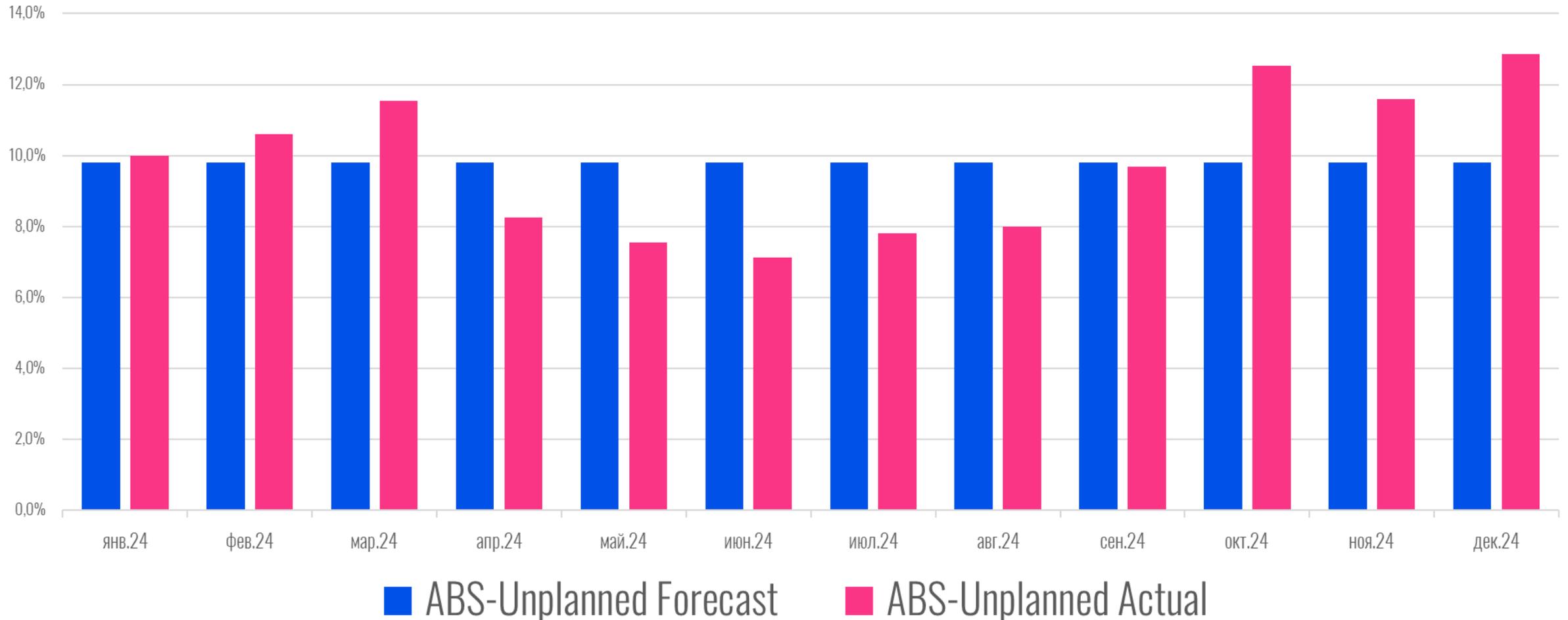
Неплановое отсутствие без учета сезонности

Сравнение фактического непланового отсутствия с используемым в расчете штата

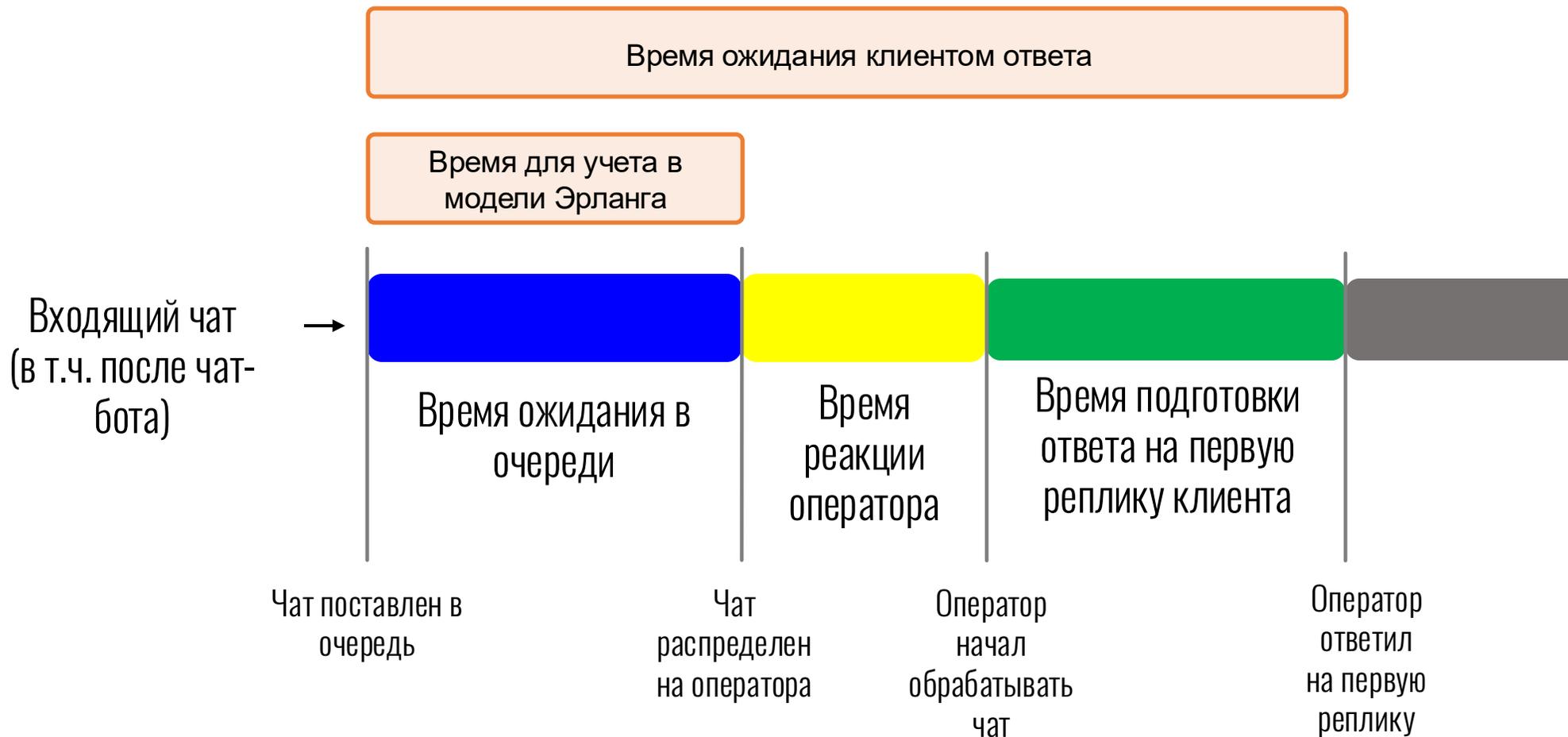


Неплановое отсутствие без учета сезонности

Сравнение фактического непланового отсутствия с используемым в расчете штата



Некорректные цели в модели Эрланга в чатах



Расчет персонала на основе целевого значения АНТ

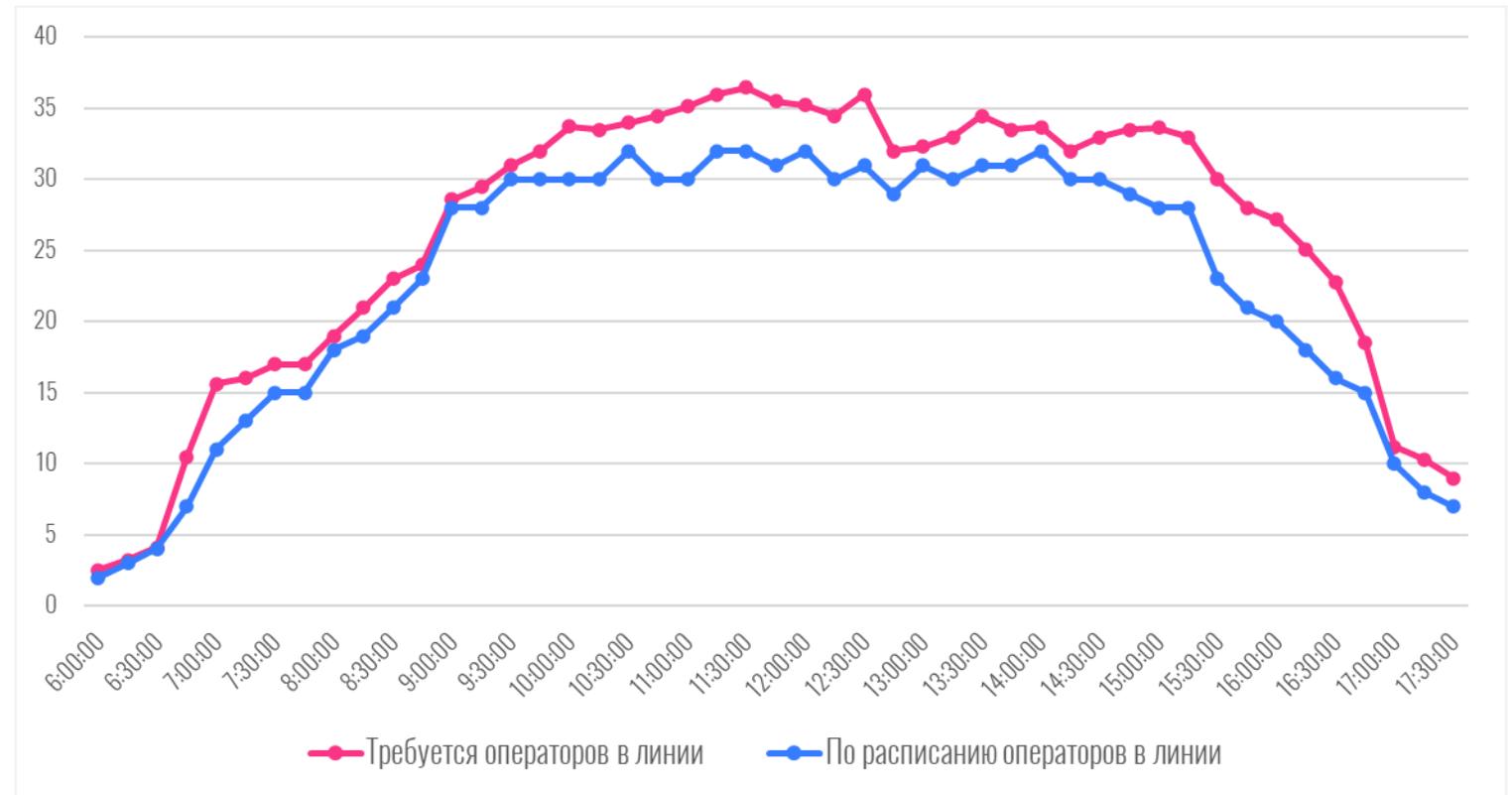
Целевое значения АНТ 320

Факт АНТ июнь 364

Факт АНТ июль 371

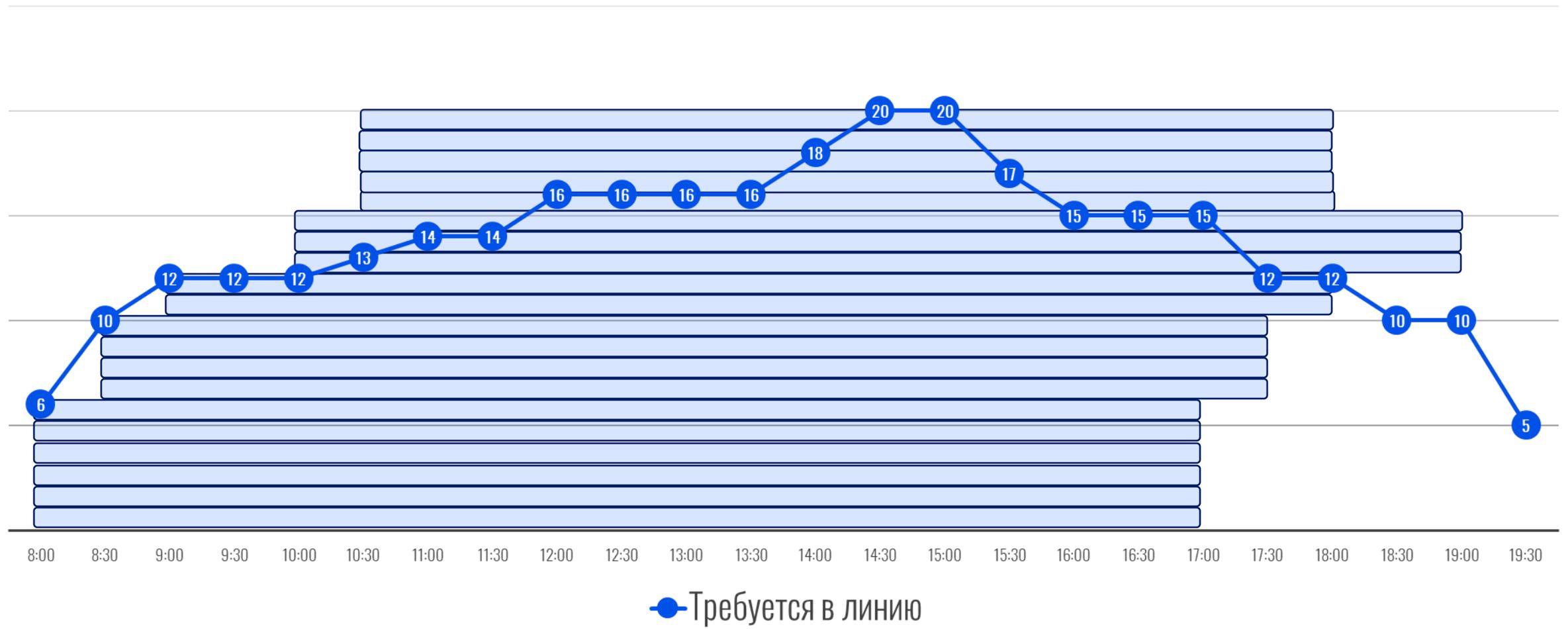
Факт АНТ август 368

АНТ на сентябрь, включенный в WFM систему для формирования графика смен 320

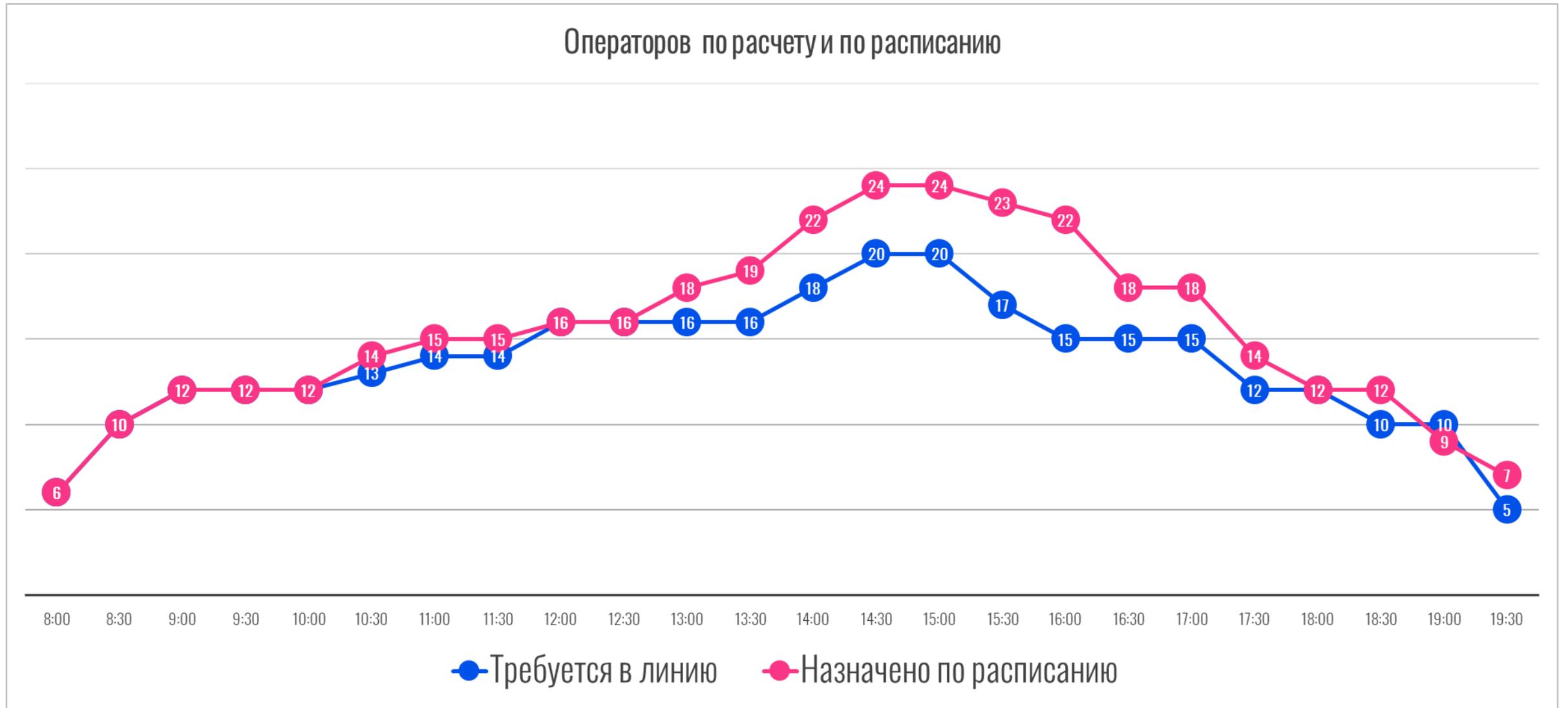


Неучет коэффициента сменности

Операторов по расчету и по расписанию



Неучет коэффициента сменности



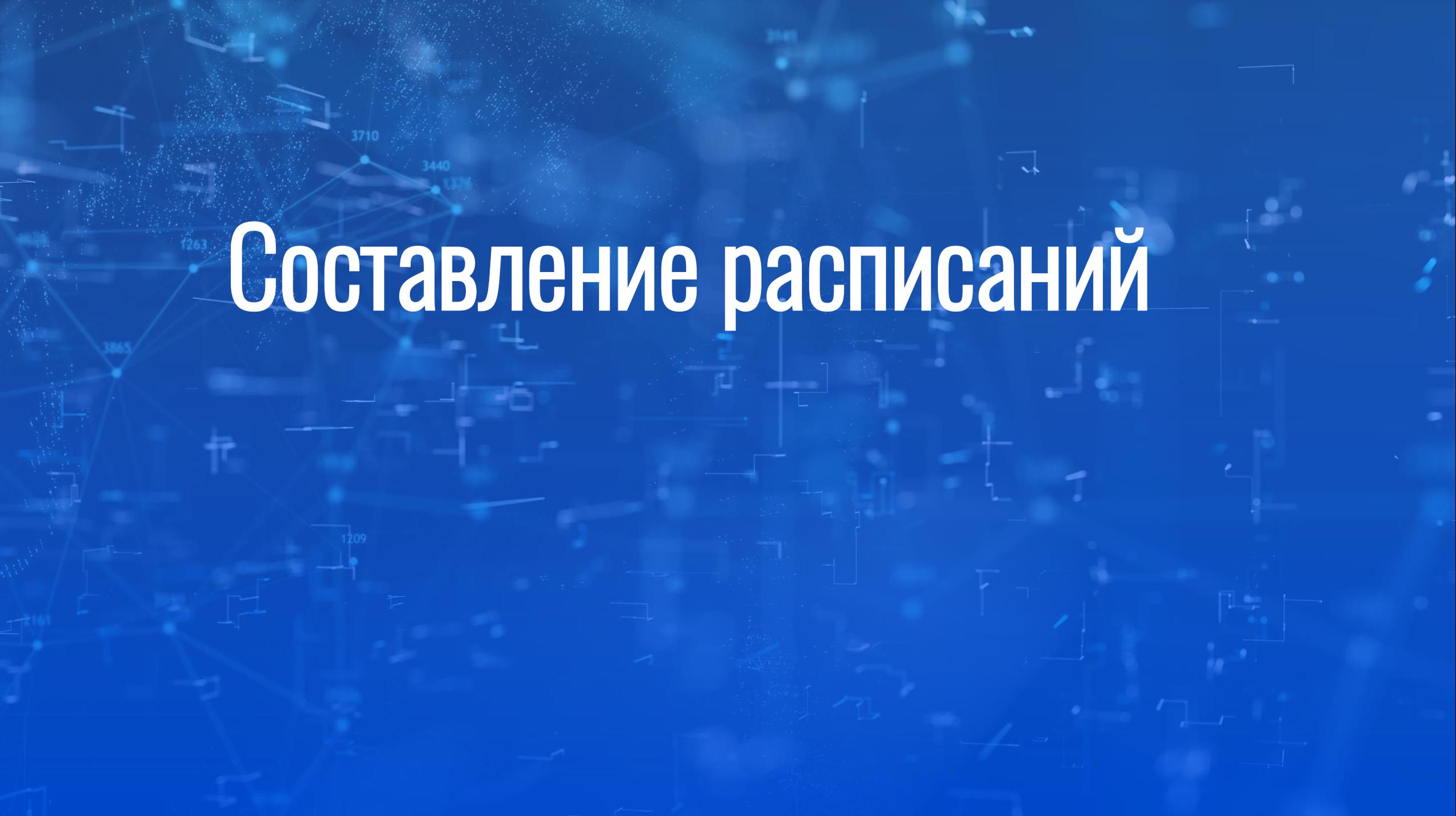
Чек-лист по этапу расчета потребности в ресурсах

Макроуровень:

- Незапланированное отсутствие с учетом сезонности
- Учет коэффициента сменности или фактических значений UTZ
- Учет всех видов потерь контрактного времени операторов (OCC, UTZ, ABS-PL, ABS-UNPL)
- НЕ использовать Эрланг для дневных и месячных значений
- Расчет на основе прогноза АНТ, а не на основе целевых значений

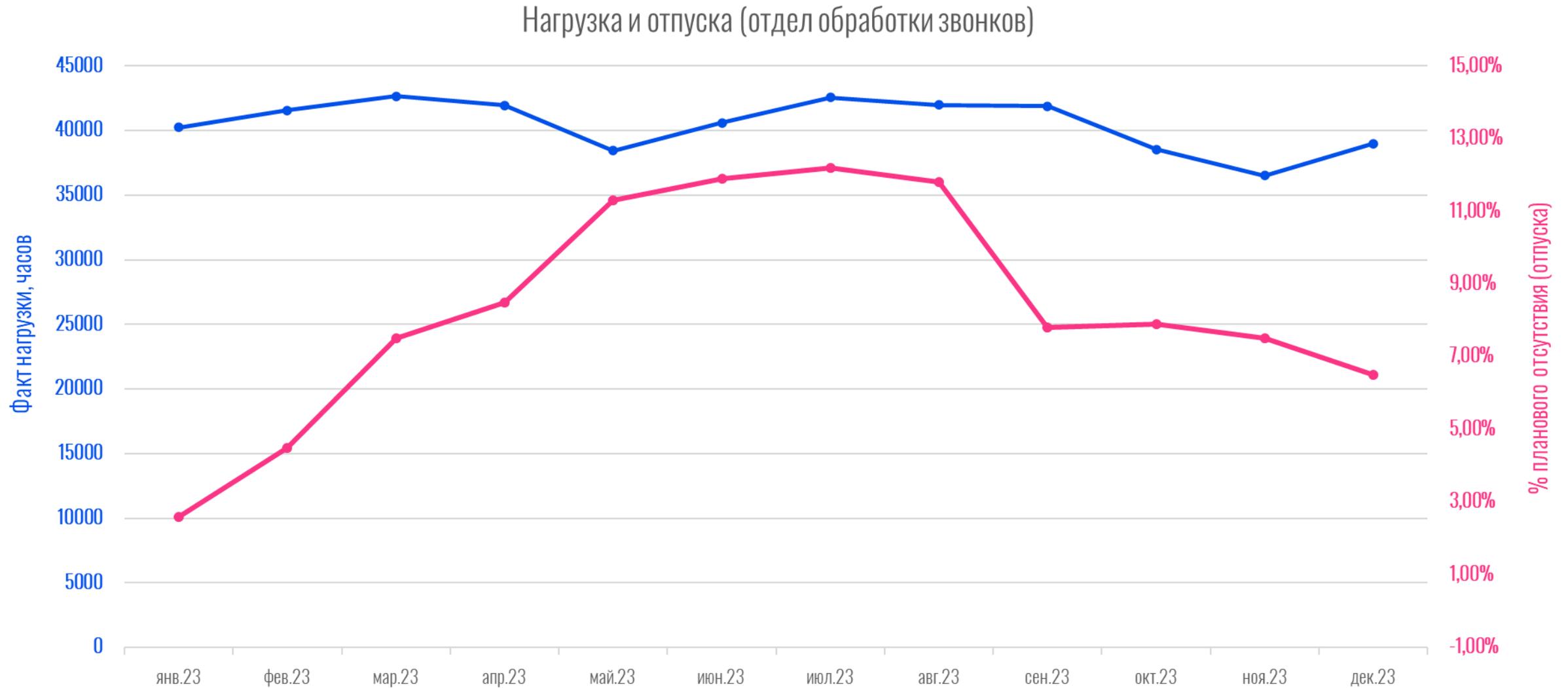
Микроуровень:

- Правильное использование моделей Эрланга в т.ч. в чатах
- Раздельный расчет профилей нагрузки для каждого дня недели
- Расчет на основе прогноза АНТ, а не на основе целевых значений

The background is a deep blue color with a complex network of thin, light blue lines and dots. Some dots are larger and more prominent, while others are smaller and more numerous. The lines connect these dots, creating a web-like structure. There are several numbers scattered across the background, including 3710, 3440, 1376, 1263, 3865, 1209, and 1161. The overall aesthetic is technical and digital.

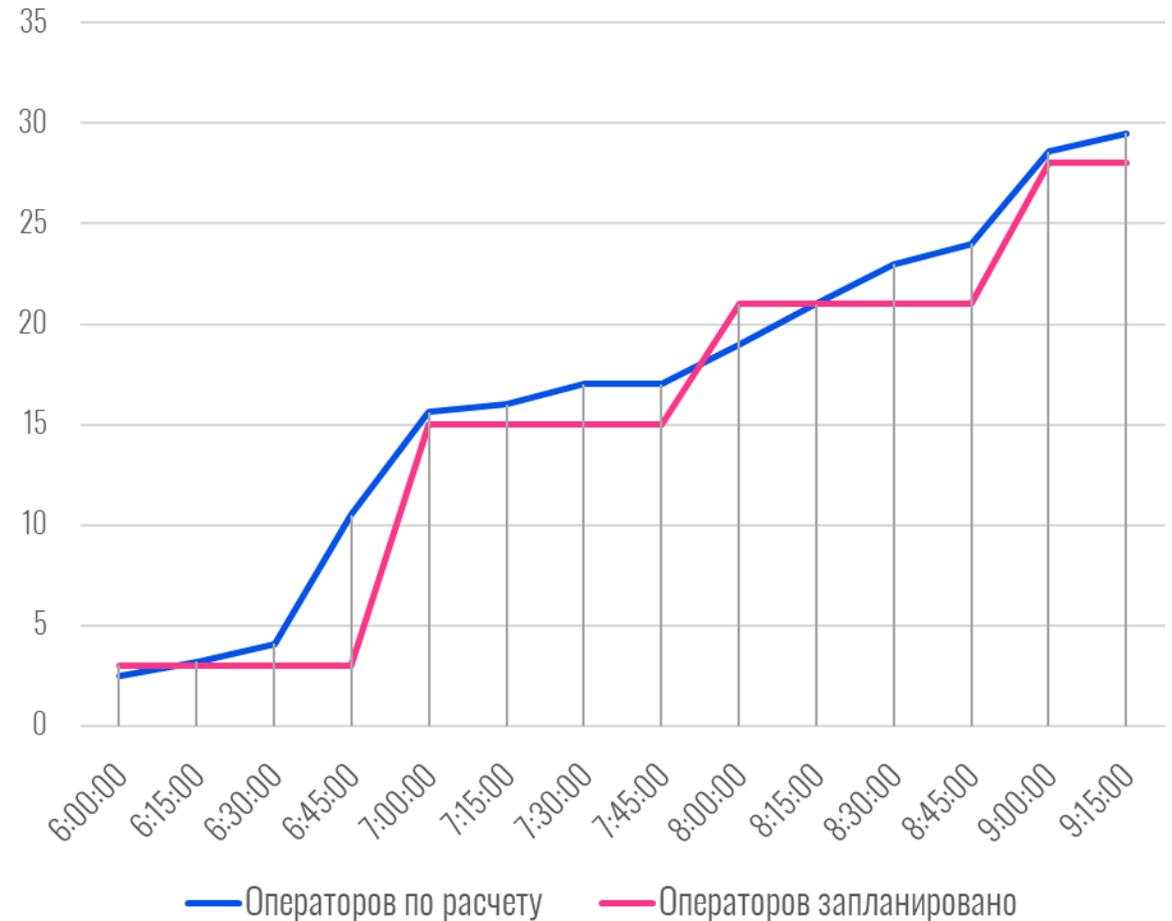
Составление расписаний

График отпусков в «отрыве» от профиля нагрузки



«Габбли» при формировании сменных графиков и внутридневных расписаний

- Отсутствует количественная модель для формирования сменных графиков. Графики выстраиваются «на глазок» исходя из невыполнения целей по SL
- Начало смены привязывается к началу часа (или получаса), хотя смена может начинаться в произвольное время
- Отсутствует периодическая процедура ревизии текущих смен



Чек-лист по этапу составления расписаний

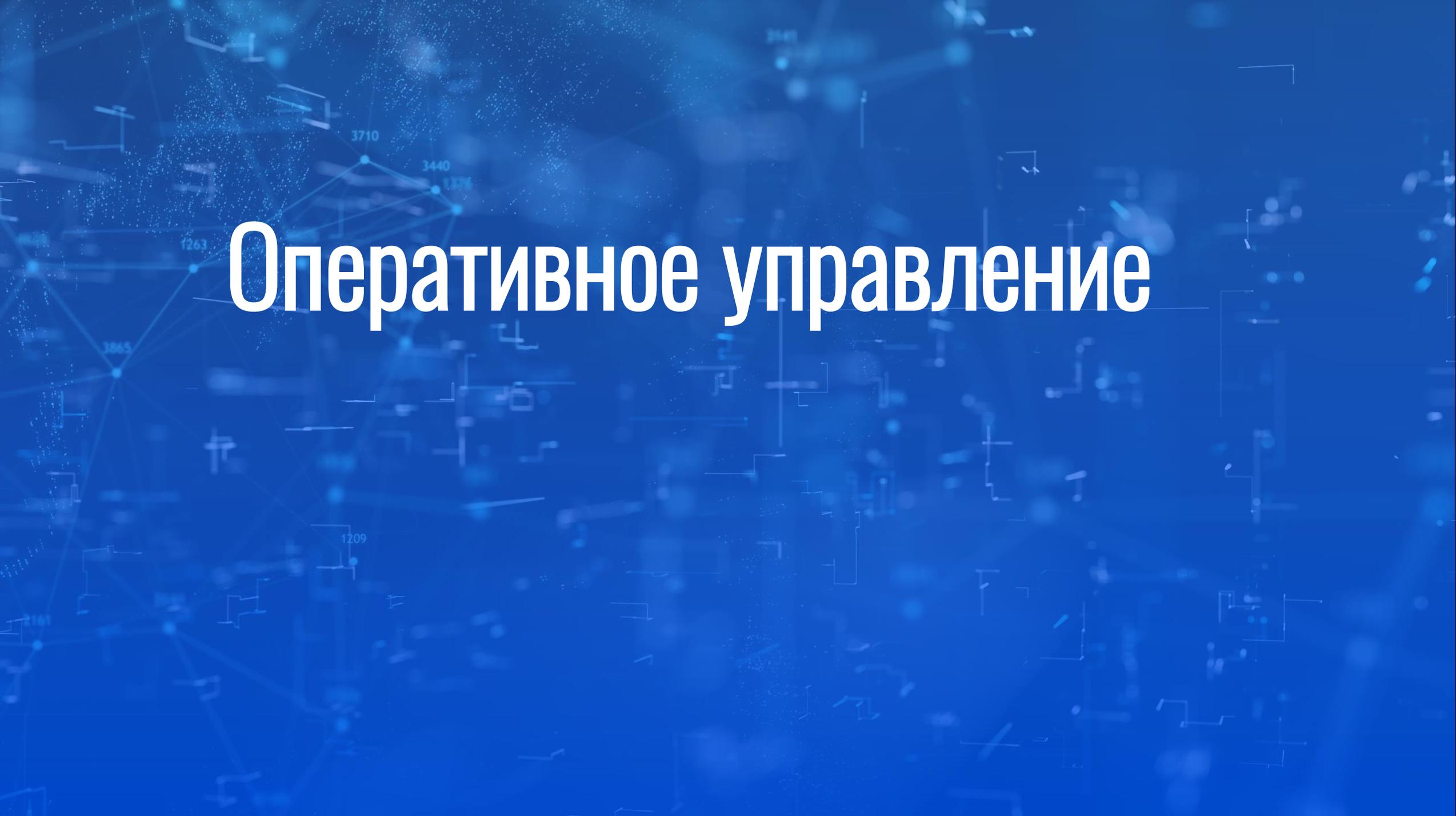
График отпусков:

- Предварительное формирование квот на время отпуска с учетом сезонности в нагрузке и больничных
- Формирование ожиданий операторов в момент найма
- Сбор предпочтений операторов и их учет в графике на основе достижений

Сменные графики и внутридневные расписания :

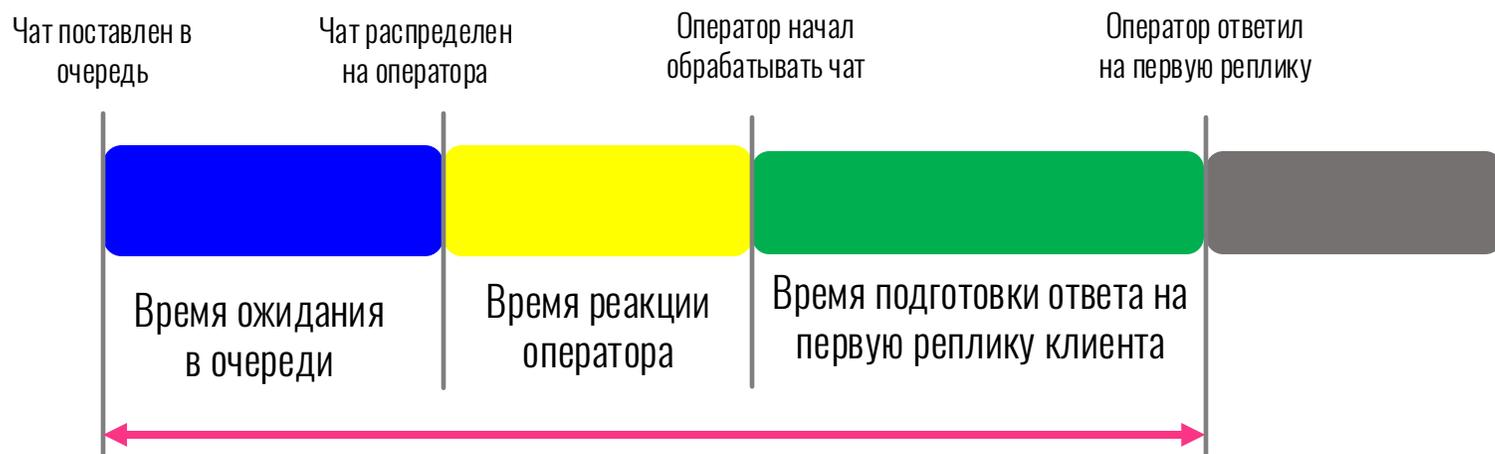
- Формирование графиков смен на основе интервального профиля нагрузки. WFM-платформа для этого не нужна!!! Цель в модели – минимизация количества операторов по расчету (на основе прогноза) и по расписанию.
- Проведение периодической ревизии характеристик текущих смен и проведение изменений
- Формирование внутридневных активностей операторов при необходимости (средние и крупные КЦ)
- Удобные процедуры доведения графика смен до операторов
- Возможность обмена сменами (простой алгоритм)
- Расчет показателя «доля неудобных смен»

Оперативное управление

The background is a deep blue color with a complex network of thin, light blue lines and dots. Some dots are larger and more prominent, with numbers next to them: 3710, 3440, 1263, 1209, and 1161. The overall effect is that of a digital or data network.

Некорректные метрики для оперативного контроля в чатах

Измеряете ли вы показатель A1RT: среднее время от поступления чата в КЦ до получения клиентом первого ответа от оператора? (исследование Апекс Берг 2023 год)



● 13%

Измеряем, но только время в общей очереди

● 23%

Измеряем, но только время после распределения чата на оператора

● 50%

Да, измеряем полное время (в очереди + у оператора)

● 13%

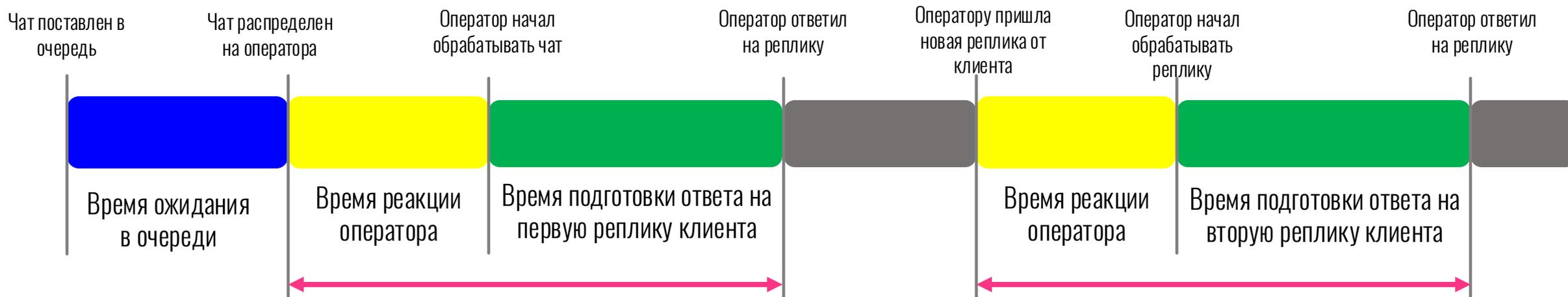
Не измеряем

● 1%

У меня нет информации / не знаю о таком показателе

Некорректные метрики для оперативного контроля в чатах

Измеряете ли вы показатель ART — среднее время между поступлением внутри чат-сессии очередной реплики от клиента и ответом оператора на данную реплику? (исследование Апекс Берг 2023 год)



● 18%

Да, измеряем (первая реплика включается в расчет)

● 20%

Да, измеряем (первая реплика не включается в расчет)

● 60%

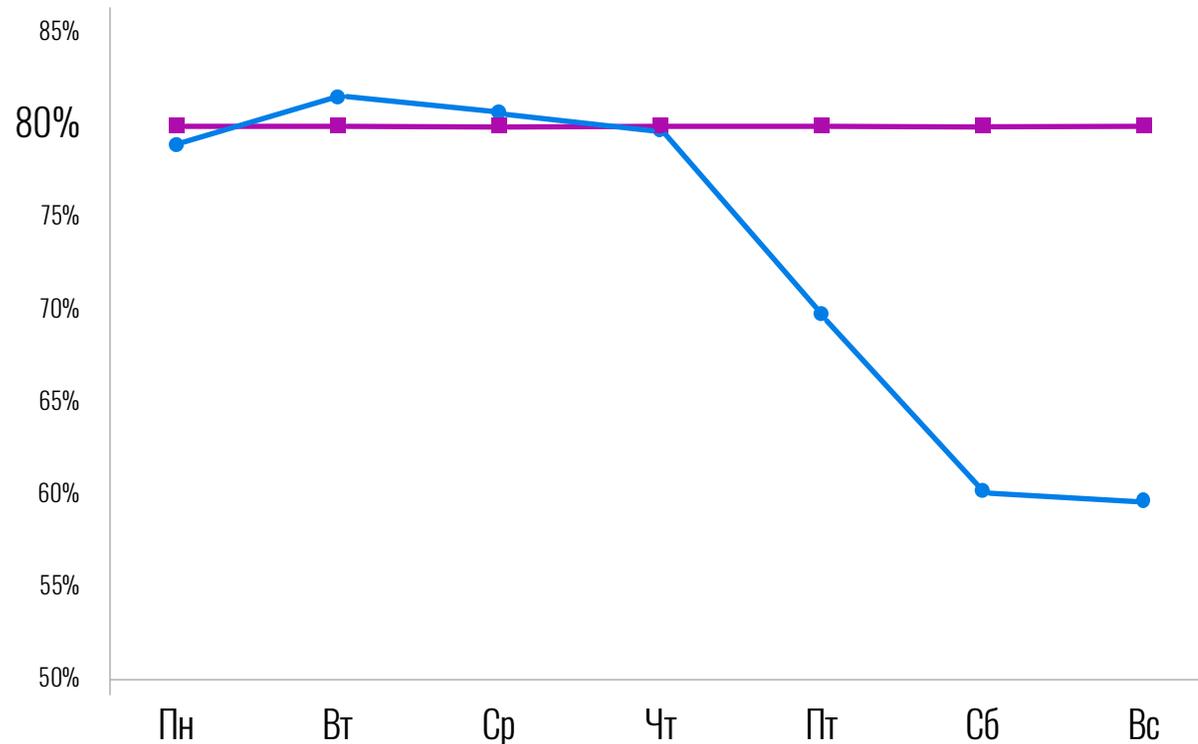
Не измеряем

● 2%

У меня нет информации / не знаю о таком показателе

КРІ как причина фрода со стороны менеджмента

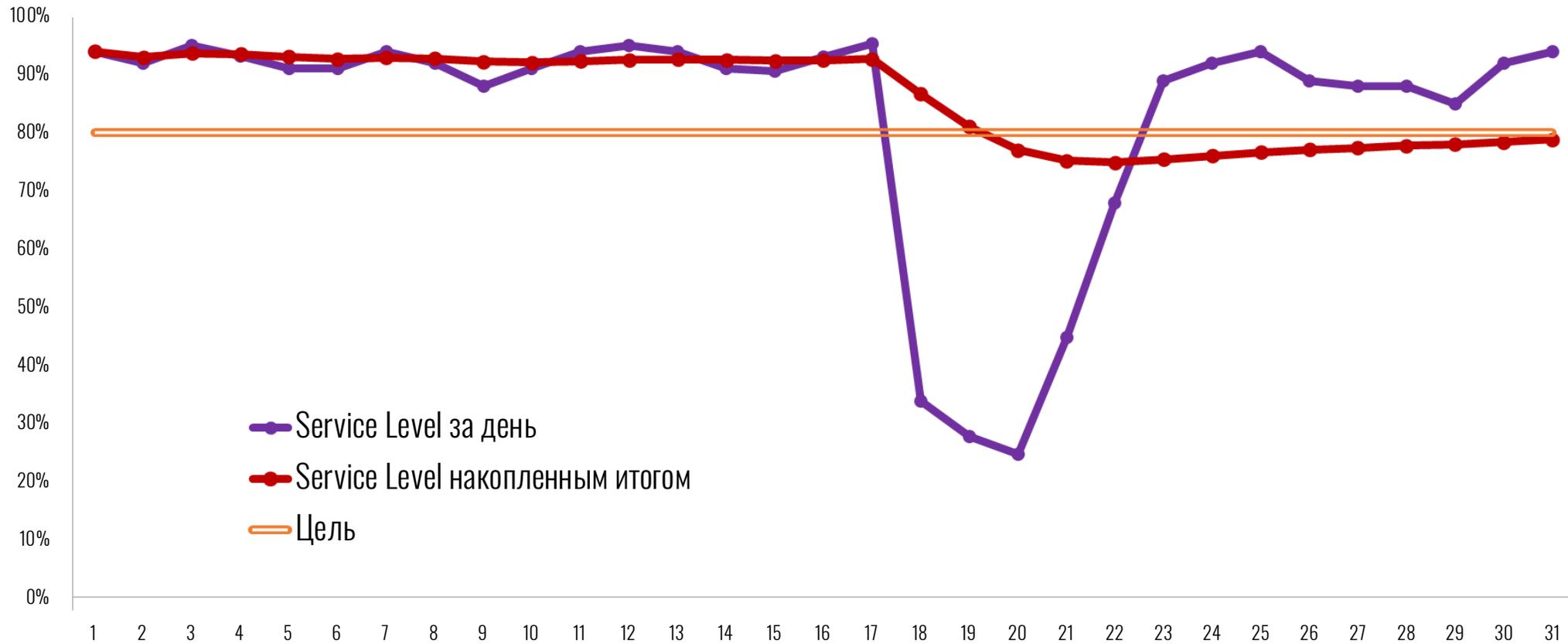
Фактические данные по доступности КЦ



Выдержка из отчета об аудите КЦ

- Методика расчета показателя SL предполагает исключение из расчета выходных дней
- По мнению Аудитора, это несет в себе риски снижения фактической доступности в выходные дни
- Не выявлено требований / условий, утвержденных Заказчиком о более низкой доступности в выходные дни

КРІ как причина фрода со стороны менеджмента



Отсутствие четких триггеров для оперативных действий

В 90% контактных центров четкие условия, при наступлении которых от группы мониторинга требуется принятие каких-либо оперативных решений не документированы!

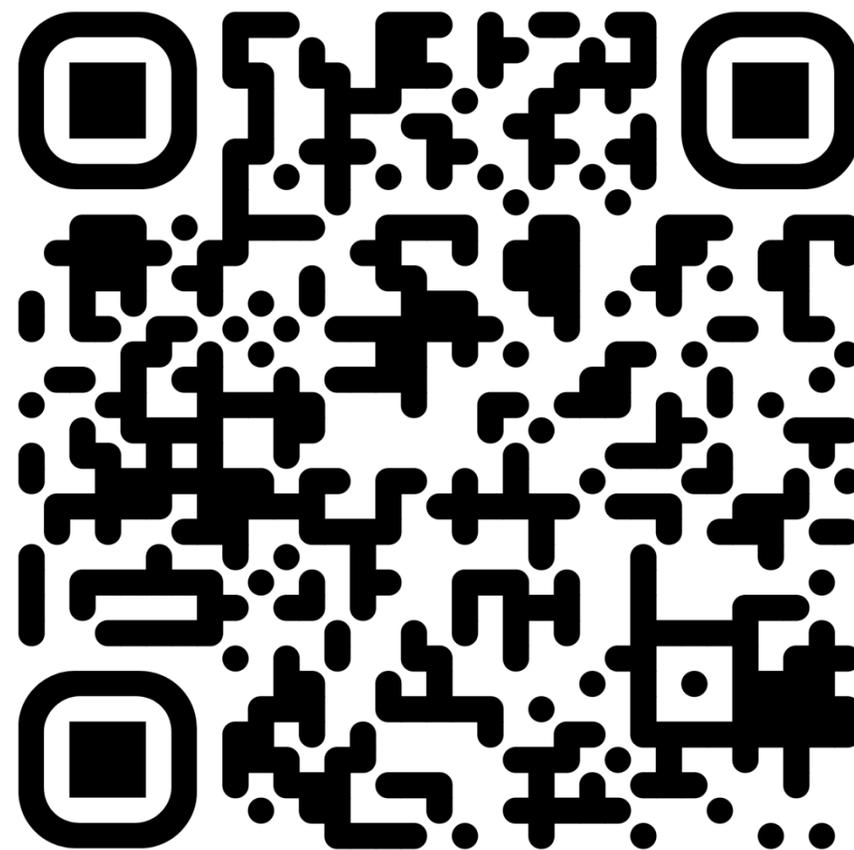
- Например, целевое значение SL при обработке входящих звонков равно 90%
- При каких сочетаниях группе мониторинга необходимо применять корректирующие действия:
 - SL = 89,5% последние 5 минут
 - SL = 85% последние 5 минут
 - SL = 89% последние 60 минут
 - И т.д.

Чек-лист по этапу оперативного управления

- Корректное измерение показателей доступности (особенно в чатах)
- Анализ показателей на уровне стационарных интервалов (15/30/60 минут)
- Если ставятся цели по SL и LCR, они должны быть математически согласованы
- Документирование процесса оперативного управления доступностью
- Четкие триггеры для начала действий (сочетание степени и периода несоответствия)
- Аккуратная трансляция SL в премию (не надо запасать SL)
- Система приоритетов по отменяемым / разрешаемым активностям вне линии
- Журналирование всех спецсобытий и их последствий
- Регулярный поиск корневых причин невыполнения целей по доступности

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

apexberg.ru



ТГ-КАНАЛ:
Клиентский сервис –
ИСКУССТВО СЛУЖИТЬ ЛЮДЯМ